



Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом [Електронний ресурс] / О. Делія // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2012. — Вип. 1 (6). — С. 36-40. — Режим доступу до журн. :

<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12dovvup.pdf>.

УДК 005.95:316.77

JEL Classification: J53

Оксана Делія

Полтавський університет економіки і торгівлі

## ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

**Анотація.** У статті висвітлено окремі аспекти вертикальної та горизонтальної комунікації в системі управління персоналом, визначено основні шляхи та проблеми формування комунікаційної стратегії всередині організації, проаналізовано найбільш поширені форми комунікаційної взаємодії.

**Ключові слова:** управління персоналом, комунікація, комунікаційна стратегія.

Оксана Делія

## ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

**Аннотация.** В статье рассмотрены отдельные аспекты вертикальной и горизонтальной внутриорганизационной коммуникации в системе управления персоналом, определены основные пути и проблемы формирования коммуникационной стратегии внутри организации, проанализированы наиболее распространенные формы коммуникационного взаимодействия.

**Ключевые слова:** управление персоналом, коммуникация, коммуникационная стратегия.

Oksana Delia

## EFFECTIVE COMMUNICATION IN HR – MANAGEMENT

**Abstract.** The article highlights some aspects of vertical and horizontal intra-organizational communication in personnel management system, the basic problems and ways of forming a communication strategy within the organization, analyzed the most prevalent forms of communication interaction.

**Keywords:** HR – management, communication, communication strategy.

**Постановка проблеми.** Процес становлення і розвиток сучасної вітчизняної ділової культури, культури корпоративних зв'язків, зв'язків з громадськістю, комунікацій в сфері бізнесу потребує якісно нових підходів в системі управління. Сучасна модель управління персоналом неможлива без налагодженого процесу ефективних комунікацій. Вся концепція якісного управління побудована на принципі, що всі учасники процесу мають однаковий доступ до необхідної інформації, продуктивно спілкуються між собою, створюючи оптимальні умови для успішного прийняття рішень, розв'язання конфліктів, роботи команди [1].

Комунікації в організації – невід’ємна частина діяльності керівника і підлеглого. Деякі дослідники вважають, що ефективність управління персоналом пропорційна ефективності комунікаційних процесів в організації.

Недбало організовані комунікативні зв’язки збільшують витрати часу на рішення будь-якого питання, ускладнюють досягнення результату, породжують виникнення конфліктів та непорозумінь. До того ж налагоджені внутрішні комунікації покращують процес управління організацією, а отже, зменшують витрати часу на адаптацію співробітників, пом’якшують опір змінам зі сторони персоналу. Організація із налагодженими комунікаційними зв’язками демонструє швидку реакцію на зміни на ринку праці, якісне обслуговування, високу мотивацію персоналу.

Інформатизація сучасного суспільства з одного боку поглиблює і урізноманітнює комунікаційні процеси всередині організації за рахунок постійного удосконалення та розвитку засобів і каналів передачі інформації, з іншого – актуалізує проблему вироблення дієвої стратегії комунікації з урахуванням розмаїття сьогодишніх комунікативних технологій.

Задля створення ефективної системи комунікацій в управлінні персоналом організації виникає необхідність аналізу продуктивності найбільш поширених форм комунікацій всередині організації.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Стрижневі питання розвитку комунікацій в управлінні, загальні моделі комунікаційного процесу були окреслені в працях цілого ряду зарубіжних дослідників переважно XX – початку XXI ст.: А. Файоль, Г. Мюнстерберг, К. Шенон, В. Зигерт, Л. Ланг, Х. Т. Грэхем, Р. Беннет, Б. Адамс, Е. Мерманн та інших.

Аналіз основних світових наукових підходів до проблем комунікацій всередині організації, дослідження структури комунікаційного процесу знайшли відображення у працях російських вчених – В. Весніна, А. Дейнеки, А. Кібанова, П. Журавльова та інших.

Останнім часом проблема ефективних комунікаційних зв’язків стала предметом наукового інтересу вітчизняних дослідників. Серед доробку українських вчених слід виділити ґрунтовні розвідки Й. Завадського, Г. Осовської, Н. Мартиненко, М. Туріянської, в яких обґрунтовуються сучасні організаційні, теоретико-методологічні, психологічні аспекти інформаційно-комунікаційних технологій.

Попри беззаперечну актуальність зазначених праць і вагомий внесок їх авторів у розробку теоретико-методологічних проблем розвитку комунікацій в управлінні персоналом, поки що відсутній комплексний підхід до вироблення ефективної стратегії комунікацій, аналіз форм комунікацій має фрагментарний характер.

**Постановка завдання.** Основною метою дослідження є обґрунтування виняткового значення дійових комунікацій для функціонування організації. Завданнями наукової розвідки є пошук оптимальних напрямів вироблення комунікаційної стратегії; аналіз ефективності найбільш поширених форм комунікацій всередині організації та шляхів їх удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Динаміка розвитку сучасної організації визначається не тільки її економічними показниками, а й існуванням ефективних технологій, що забезпечують інформаційний обмін, комунікацію.

Комунікація є процесом взаємодії, під час якого відбувається передача чи обмін інформацією. При цьому комунікація вважається успішною, якщо вона пройшла повний цикл. Відправник передає інформацію адресату, останній має однозначно зрозуміти її зміст. Успішний комунікаційний процес залежить також від послідовної побудови інформаційного повідомлення відправником: привернення уваги – інтерес – перехід до основної частини – уточнення деталей – обговорення – висновок – заклик до дії. Очікуваним результатом успішної комунікації є зміна поведінки адресата [2].

Вирізняють наступні види комунікацій:

- Формальні. Визначаються організаційною структурою підприємства. Чим більша кількість рівнів управління, тим вище вірогідність викривлення інформації, адже кожний відділ має можливість відфільтровувати і коригувати комунікаційні повідомлення;

- Неформальні комунікації – спілкування між друзями, приятелями або канал поширення чуток, пліток. За даними зарубіжних дослідників саме неформальне спілкування поставляє 66% інформації співробітникам організації, проте 80 % якої – виробнича інформація ;

- Вертикальні комунікації – висхідні або низхідні;

- Горизонтальні – канал обміну інформацією між відділами для узгодження дій;

- Міжособистісні комунікації – вербальне спілкування людей в будь-якому з видів комунікації.

Система внутрішніх комунікацій – це комплекс заходів, який передбачає налагодження взаємодії усіх видів комунікації. До того ж кожен з видів комунікації не є ідеальним та має недоліки. Так, за даними деяких зарубіжних досліджень, практична ефективність горизонтальних комунікаційних зв'язків сягає 90 %, а вертикальних – 20-25%, тобто виконавець має у своєму розпорядженні лише п'яту частину потрібної інформації. Недостатню ефективність вертикальних комунікацій підтверджують дані про те, що в залежності від властивого способу слухання отримувач послання може упускати до 70 % інформації. Висхідні вертикальні комунікаційні зв'язки мають також низький відсоток ефективності – 10 %. Тобто до топ-менеджмент володіє лише десятою частиною інформації від співробітників [3, с. 147–149].

Ідеальна модель комунікацій всередині організації полягає в тому, що всі рішення керівництва повинні доводитись до підлеглих, а самі рішення мають базуватись на тих потоках інформації, які надходять від різних структурних підрозділів за умови налагоджених комунікаційних зв'язків. Із створенням налагодженої системи комунікацій організація отримує єдині стандарти, єдині підходи в роботі, створюється система корпоративних цінностей, зменшується плинність кадрів. Це набуває особливої актуальності в умовах розгалуженої структури та територіально віддалених структурних підрозділів організації.

Основними характеристиками якісної комунікації є залучення співробітників в процес комунікаційної взаємодії, їх готовність до співпраці та здатність працювати з великими інформаційними масивами; неформальний характер комунікацій в організації, наявність атмосфери довіри в організації; використання ефективних комунікаційних технологій; кількість комунікаційних каналів; сприятливий соціально-психологічний клімат та своєчасність розповсюдження інформації.

Для побудови ефективної комунікації слід використовувати усі канали й інформаційні ресурси. Служба персоналу разом з топ-менеджментом організації має дбати про своєчасне і регулярне інформування співробітників про новини компанії, її місію, стратегію, найближчі плани та перспективи розвитку. Комунікації всередині організації повинні обов'язково відповідати таким критеріям, як простота, ясність, точність, достовірність, що в цілому покликане сприяти їх ефективності та адекватному розумінню.

Керівник до 90% часу витрачає на комунікацію з підлеглими, колегами, іншим керівництвом. 80% зарубіжних топ-менеджерів вважають комунікаційну взаємодію однією із самих складних проблем в організації, а неефективні комунікації – основною перешкодою на шляху до процвітання компанії. Проте дуже часто сучасні керівники нехтують налагодженням ефективних комунікаційних потоків всередині організації через зайнятість, власне негативне ставлення до комунікаційної взаємодії, що негативно позначається на формуванні організаційної культури в цілому, іміджу керівника та процесі керованості організацією, мотивації співробітників.

Для вироблення чи зміни комунікаційної стратегії всередині компанії службі персоналу необхідно вивчити управлінське середовище, організаційну структуру та проаналізувати наявність вже існуючих комунікацій. Окрім того необхідним є проведення внутрішнього соціологічного дослідження серед співробітників щодо бажаних форм комунікацій.

Слід усвідомити, що форма, яку приймають комунікації, здатна впливати на погляди співробітника, їх мотивацію, ступінь розуміння й підтримку ними політики керівництва,

також зменшувати опір змінам з боку співробітників. До того ж недостовірність або недостатність інформації є джерелом значної кількості конфліктів всередині організації [4]. Для проведення дієвої іміджевої та інформаційної політики компанії, формування її позитивного реноме та доведення до персоналу важливої інформації, ключових повідомлень доцільно визначити критерії для тієї інформації, яка підлягає оприлюдненню чи обговоренню. Зауважимо, що лояльність співробітників до компанії зростає у тому випадку, якщо інформація надходить своєчасно, постійно демонструється довіра до співробітників через повідомлення як позитивних, так і негативних новин, через залучення до участі у вирішенні спірних питань та врахування думки підлеглих.

Покращенню ефективності комунікацій всередині організації сприяє регулярне спілкування топ-менеджменту компанії з колективом у формі відкритого діалогу. З цією метою пропонується проводити збори трудового колективу, зустрічі на різних рівнях, дискусії, обговорення важливих проблем.

Попри те, що організаційні структури компанії утруднюють розвиток горизонтальної комунікаційної взаємодії між представниками структурних підрозділів, надаючи перевагу ієрархічному спілкуванню, горизонтальна комунікація є важливим чинником і необхідним елементом успішних комунікацій поза межами структурних підрозділів.

Посилення горизонтальної взаємодії всередині організації здійснюється за рахунок створення єдиної інформаційної системи, системи електронного документообігу, заохочення і підтримки міжособистісної комунікаційної взаємодії. Розвиток горизонтальних зв'язків дає можливість кожному співробітнику формувати власне неформальне, неупереджене уявлення про діяльність організації і тим самим відчутти своє місце, власну причетність до її діяльності [5, с. 80]. Горизонтальні комунікативні зв'язки менш схильні до неточності інформації та мають координаційний характер, тому що люди прагнуть говорити більш відкрито і довірливо з колегами по роботі, які мають однаковий фаховий, соціальний статус, аніж із вищим керівництвом.

Щодо форм комунікаційної взаємодії, то найбільш поширеними формами комунікацій усередині організації залишаються скринька пропозицій і загальні збори. Проте ця форма взаємодії задля її продуктивності повинна підтримуватись постійним зворотнім зв'язком. З метою забезпечення зворотного зв'язку, швидкого реагування на скарги, пропозиції, службі персоналу організації особливу увагу доцільно приділити моніторингу на місцях, вивченню проблем співробітників, їх ставлення до політики організації через проведення опитувань, внутрішніх соціологічних досліджень, анкетувань тощо.

Посиленню комунікативної взаємодії із співробітниками сприяє формування розгалуженої мережі інформаційних служб: корпоративні друковані видання; профспілкoва газета; бібліотечне обслуговування; центр соціальної інформації [6]. Сучасні служби персоналу успішно використовують наступні форми комунікацій всередині організації: інформаційні стенди; бюлетень для менеджерів; офіційний сайт компанії з можливістю перегляду відео-і фотоматеріалів; листок новин; «гарячі» лінії; «круглі столи»; роздатковий інформаційний матеріал. Ефективним та дієвим інструментом з точки зору комунікативної взаємодії також є регулярне проведення прес-конференцій в режимі онлайн з першими особами компанії у форматі питання-відповідь, відеотрансляція звернень керівника організації, важливих засідань, зборів, корпоративних урочистостей, організація діалогу на шпальтах періодичних видань, запровадження внутрішнього сайту організації із розміщенням корпоративних правил, вимог, іншою інформацією, необхідною для роботи, для адаптації нових співробітників.

Розбудова ефективної комунікації передбачає роботу із працівниками, які звільняються. Анкетування звільнених дає можливість з'ясувати причини плінності кадрів, фактори і ступінь незадоволеності роботою. До того ж анкета може містити питання для оцінки задоволеності співробітниками психологічним кліматом в колективі, доступністю і відкритістю інформації, відносинами із керівником і колегами [7].

**Висновки.** Проведене дослідження показало, що успішне функціонування організації, формування і існування організаційної культури, засвоєння і проповідання корпоративних ідей і цінностей неможливе без налагодженого процесу комунікацій. Комунікація створює сприятливі умови для розкриття професійних і ділових якостей співробітників, сприяє розвитку їх творчого потенціалу задля створення додаткових цінностей і отримання результату.

Ефективна система внутрішніх комунікацій синтезує в собі теорію управління, теорію організації, теорію психології управління, теорію комунікацій. Прорахунки, некомпетентні або малоефективні дії в одній із сфер потягнуть за собою помилки в усіх інших сферах.

Сучасний економічний розвиток, останні наукові досягнення в галузі управління й значна кількість інформаційних каналів і ресурсів, які пропонує сьогодення, спонукає до пошуку найбільш ефективних форм комунікаційної взаємодії, до постійного вдосконалення вже існуючих комунікацій, а також надає поштовх до вироблення якісно нових наукових методик і конструктивних підходів щодо розвитку внутрішніх комунікацій.

#### Використана література:

1. Бергельсон М. Б. Коммуникативные методы в управлении или менеджмент как искусство коммуникации / М. Б. Бергельсон // Теория коммуникации & прикладная коммуникация, 2004. – Вып. 2. – С. 6–26.
2. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знаннями / М. Туріянська // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 2. – С. 194–196.
3. Адамс Боб. Эффективное управление персоналом / Боб Адамс. – М. : АСТ. Астрель, 2008. – 352 с.
4. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А. – Екатеринбург, 1998. – 448 с.
5. Грэхем, Х. Т. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие для вузов / Х. Т. Грэхем, Р. Беннет; пер. с англ., под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
6. Дейнека А. В. Управление персоналом : учебник / А. В. Дейнека – М. : Дашкова и К, 2010. – 290 с.
7. Базарова Г. Коммуникации в управлении персоналом: формируем корпоративную культуру / Г. Базарова, А. Хмеленко // Маркетинг. Менеджмент. – 2010. – С. 36–40.

#### REFERENCES:

1. Bergelson M. B. Communication techniques in the management, or management as the art of communication [Kommunikativnye metody v upravlenii ili menedzhment kak iskusstvo kommunikatsii]. *Teoriya kommunikatsii & prikladnaya kommunikatsiya - Theory of communication and applied communication*, 2004, No. 2, pp. 6–26.
2. Turiyanska M. M. Communication in the system of knowledge management [Komunikatsiyi v systemi upravlinnya znannyamy]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy - Bulletin of Economic Sciences of Ukraine*, 2011, No. 2, pp. 194–196.
3. Adams Bob. Effective personnel management [Effektivnoe upravlenie personalom]. Moscow, Astrel, 2008. 352 p.
4. Zhuravlev P. V., Kulapov M.N., Sukharev S.A. World experience in personnel management. Review of foreign sources [Mirovoy opyt v upravlenii personalom. Obzor zarubezhnykh istochnikov]. Yekaterinburg, 1998. 448 p.
5. Graham X. T., Bennett R. Human resources management: textbook for higher educational institutions [Upravlenie chelovecheskimi resursami : ucheb. posobie dlya vuzov]. Moscow, UNITY-DANA, 2003. 598 p.
6. Deyneka A.V. Personnel management [Upravlenie personalom]. Moscow, Dashkova and Ko, 2010. 290 p.
7. Bazarova G., Hmelenko A. Communication in personnel management: form a corporate culture [Kommunikatsii v upravlenii personalom: formiruem korporativnuyu kul'turu]. *Marketing. Menedzhment - Marketing. Management*, 2010, May-June, pp 36–40.

Рецензія: д.е.н., проф. Костишина Т. А.

Received: April, 2012

1st Revision: April, 2012

Accepted: May, 2012